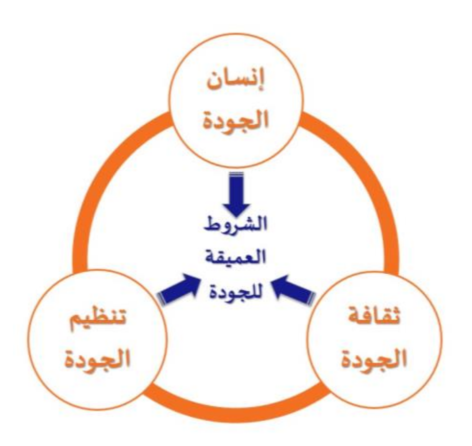
د. إدريس أُوهلال

لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟

الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة



منشورات



الكتاب: لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟

المؤلف: د. إدريس أُوهلال drissohlale@gmail.com

الطبعة: الأولى 2018

الحقوق: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الناشر: مجموعة الأكاديميات الدولية

جميع الحقوق محفوظة © 2018

لا يسمح بطبع هذا الكتاب أو جزء منه، بكل طرق الطبع

والتصوير والنقل والترجمة والتسجيل المرئي والمسموع والحاسوبي أو غيرها،

أو استخدامه في مناهج تعليمية في ورشة عامة أو خاصة، إلا بإذن خطي من المؤلف

تصدير

لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء
إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.

المحتويات

مقدمة

لماذا تفشل جهود الكثير من المنظمات في بناء أنظمة الجودة، أو تحقق نتائج ضعيفة لا تتناسب مع حجم الجهود التي تم بذلها والموارد التي تم استثمارها؟

أثبتت الكثير من الدراسات (دراسة داريل وزباراكي مثلا) أن كل ثلاث ممارسات لإدارة الجودة من أربع كانت فاشلة، وأن برنامجا واحدا من كل ستة برامج لإدارة الجودة هو الذي كتب له النجاح، **فأين الخلل؟**

توجد بكل تأكيد عدة عوامل تساهم في فشل خطط بناء أنظمة الجودة، وقد بينت الكثير من الدراسات بعضاً من هذه العوامل، نذكر منها:

- غياب دعم الإدارة العليا.
- ضعف قدرات القيادة على إدارة التغيير.
- ضعف تأهيل فرق الجودة وتحسين الأداء.
- اعتبار الجودة مجرد وظيفة من وظائف المنظمة.
- حصر متطلبات نظام الجودة في الأنظمة الإدارية والتقنية فقط.

- بناء نظام شكلي للجودة قائم على استنساخ عمليات وإجراءات جاهزة.
- حصر نظام الجودة في الإجراءات الرقابية.
- حصر نظام الجودة في نظام إدارة المعلومات.
- التغييرات المستمرة والمفاجئة في الأولويات.
- هيمنة المهام التشغيلية والاستعجالية.
- التقليد الآلي لتجربة ناجحة.
- اعتماد المقاربة القانونية وذلك بفرض التحسين عن طريق سن تشريعات.

كل هذه العوامل تؤثر بالفعل على خطط الجودة ومشاريعها، ويجب معالجتها. لكن بعيدا عن هذه المقاربة الإدارية التقنية للجودة التي تنشغل بالمتطلبات القيادية والإدارية والطرق والأدوات، يبحث هذا الكتاب في الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية التي تضمن نجاح خطط ومشاريع إدارة الجودة. ففي تقديري، أعتقد أن السبب الأول لفشل خطط بناء أنظمة الجودة هو ضعف أو انعدام تطبيق تربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن الجودة هي رحلة تعتمد على التحسين المستمر للأداء. وعلى امتداد المسافة الفاصلة بين واقع اللاجودة والطموح نحو الجودة

والتميز توجد طريق يسلكها فاعل هو **إنسان الجودة**، في بيئة داعمة هي **ثقافة الجودة**، بأدوات تنظيمية تمنح الفعالية والكفاءة في الفعل هي **تنظيم الجودة**. وهكذا تنجح خطط الجودة عندما تجتمع هذه الشروط التأسيسية الثلاثة:

- **شرط في مواصفات الفاعل: إنسان الجودة.**
- **شرط في البيئة الثقافية: ثقافة الجودة.**
- **شرط في الوسيلة التنظيمية: تنظيم الجودة.**

الشروط العميقة للجودة

لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.

إن التأثير النوعي للمناخين العام والخاص على المنظمات يفترض الحديث أولاً عن شروط الجودة لضمان نجاح خطط ومشاريع بناء أنظمة الجودة.

إن الطريقة والأداة يمثلان إجابة عن سؤال: كيف؟ أي أن الأمر يتعلق في كل منهما بوسيلة للوصول إلى هدف. ومعنى هذا أن خطاب الوسائل يوجد في الدرجة الأولى من سلم الأولويات بالنظر إلى الأهداف والغاية. لكن مع ذلك فإن خطاب الشروط سابق على خطاب الوسائل ومؤسس له؛ فبدون استيفاء شروط الجودة تنتكس جهود البناء إلى عمل تجريبي، أو مجرد جهود ضائعة تفتقد إلى شروط النجاح، **فما هي إذن، شروط بناء منظومة متكاملة للجودة؟ ما هو المناخ المشجع تربوياً وثقافياً وتنظيمياً على بناء الجودة؟**

إن الكثير من جهود بناء أنظمة الجودة تفشل أو تحقق نتائج ضعيفة، ولضمان نجاح هذه الجهود لابد من توفر **الشروط العميقة** الثلاثة التالية:

- **الشرط الأول**: إنسان الجودة.

- **الشرط الثاني**: ثقافة الجودة.
- **الشرط الثالث**: تنظيم الجودة.

لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.



الشرط الأول
إنسان الجودة



الفرق بين التربوي والثقافي

يغطي الثقافي كل التعبيرات الرمزية للوجود المادي والفكري للإنسان، أما التربوي فيغطي الوجود الأخلاقي للإنسان.

قد يبدو من الغريب أو من غير المقبول علميا إقحام خطاب تربوي أخلاقي في مجال إدارة الجودة. وقد يبدو أيضا أن أية أحكام في هذا المجال لن تكون إلا أحكام قيمة لا أحكام واقع. وقد يبدو أخيرا أن ربط الجودة بأخلاقية الإنسان وتربيته، حتى ولو كان مبررا من الناحية العلمية من منطلق ما تؤكده مقاومات الذهنيات والأنانيات والعادات الفردية والجماعية، النفسية والاجتماعية، لبرامج الجودة، فإنه من المستحيل، على ما يبدو، علميا وموضوعيا ضبط المتغير الأخلاقي التربوي، وضبط علاقته بمتغير الجودة، وتحويل كل ذلك إجرائيا إلى معايير وطرق وأدوات للجودة .

أريد في البداية، وقبل تناول هذه الإشكالية، تأسيس تمييز واضح ودقيق بين المتغير التربوي الأخلاقي والمتغير الثقافي. مع التأكيد على أن هذا التمييز ليس فصلا بين حقيقتين تؤكد التجربة أنهما مترابطان أشد الارتباط. وضرورة هذا التمييز نابعة، في تقديري، من سوء الفهم والتفاهم المحتمل، والخلط الوارد بينهما من منطلق أن الحديث عن أخلاقية العاملين وتربيتهم حاضرة ضمنيا وبقوة في خطاب ثقافة الجودة

كشرط مسبق لا بد منه لنجاح برامج تحسين الجودة كما أكد الرواد المؤسسون ديمينغ وكروسبي.

يغطي الثقافي كل التعبيرات الرمزية للوجود المادي والفكري للإنسان، أما التربوي فيغطي الوجود الأخلاقي للإنسان. وهما معا من طبيعتين مختلفتين نوعيا؛ فالأول يمثل **قيمة نفعية خارجية**، أما الثاني فيمثل **قيمة نفعية داخلية**؛ ولذلك لا يصح اعتبار التربوي جزء من الثقافي، واعتبار البنيات النفسية، والذهنية، والقابليات الفطرية والمكتسبة اجتماعيا بنيات ثقافية خالصة من غير مرجعية أخلاقية.

ولتوضيح هذه الفكرة وتأكيدها أسوق المثال التالي: إن اللغة ثقافة لأنها تعبير رمزي عن وجود مادي أو فكري، لكن أخلاقية اللغة (العنف اللفظي في مقابل التعابير المتسامحة مثلا) تربية لأنها تعبير عن مرجعية أخلاقية .

إنسان الجودة

إنسان الجودة هو من يملك منطقاً وضميراً وذوقاً وتوازناً.

إن التأثير النوعي لتربية العاملين وأخلاقيتهم على برامج تحسين الجودة يفترض أولا الحديث عن شرط البناء التربوي والأخلاقي لهذا الإنسان لضمان نجاح هذه البرامج .**فما هي إذن أهداف تربية الجودة؟ وما هي المواصفات الأخلاقية لإنسان الجودة؟**

الإنسان بشكل عام هو سلوك نحو أهداف وغاية. وهو أيضا فاعل له إرادة وحرية في الاختيار؛ فعندما يسلك الإنسان بـ **وعي أخلاقي** نحو **الواجب** فهو **إنسان الجودة**، وعندما يفتقد **الوعي الأخلاقي** ويعجز عن السلوك والاقتحام نحو **الواجب** فهو **إنسان اللاجودة**.

والوعي الأخلاقي هو تعبير عن كل ما هو مطلب للعقل الأخلاقي، ومطالب العقل الأخلاقي أربعة :**الحق والخير والجمال والتوازن**. فيكون "**إنسان الجودة**" بالتالي، في مواصفاته الأخلاقية، هو من يملك منطقاً وضميراً وذوقاً وتوازناً.

أما **إنسان اللاجودة** فهو، تأسيسا على ما سبق، كتلة من المواقف النفسية الاجتماعية المتأصلة في إنسان لا منطق له ولا ضمير ولا ذوق ولا توازن، والمهيمنة على سلوكه القاعدة به عن المساهمة في بناء الصالح العام للمنظمة ولعملائها الداخليين والخارجيين، والدافعة به

للبحث عن مصلحته الشخصية الضيقة على حساب مصلحة المنظمة، مع أن مصلحة المنظمة من مصلحته !

تربية شمولية ومتوازنة

التربية هي معالجة للذات في كل أبعادها.

توجد حاجة ملحة ومصيرية إلى التربية بمعناها الشمولي والمتوازن، وإلى تطوير الذات الفردية والجماعية داخل المنظمات في كل أبعادها وبشكل متوازن وفعال. **فما هي أركان هذا البناء التربوي؟**

إن أركان أي بناء تربوي شامل ومتوازن يجب أن تغطي الأبعاد الثلاثة للذات الإنسانية، وهي:

- البعد الفكري.
- البعد العاطفي.
- البعد العملي.

وعليه فإن التربية الشمولية والمتوازنة هي التربية التي تغطي المجالات السلوكية الفردية والجماعية التالية:

- **التربية الفكرية**، وهدفها التحرر من **مِصْيَدة المعتقدات**.
- **التربية العاطفية**، وهدفها التحرر من **مِصْيَدة المشاعر**.
- **التربية العملية**، وهدفها التحرر من **مِصْيَدة العادات**.

التربية الفكرية

هدف التربية الفكرية هو التحرر من مصيدة المعتقدات وبناء نضج فكري.

موضوع التربية الفكرية العقل وأزمة العقل ومحنة العقل.

التربية الفكرية معالجة شاملة للعقل ولوظائفه:

- معالجة العقل لتطوير قدرته على التعلم السريع والفعال.
- معالجة الذاكرة لتطوير رشاقتها وقوتها.
- معالجة ملكة الفهم لتطوير عمقها.
- معالجة ملكة التحليل لتطوير دقتها.
- معالجة ملكة الحكم لتطوير صوابها.
- معالجة ملكة الاستدلال لتطوير حجتها البالغة.
- معالجة ملكة النقد لتطوير فعاليتها العملية وإنصافها الموضوعي.

وليس هدف التربية الفكرية بناء البيت فقط؛ أي تطوير الذكاء التحليلي بكل مستوياته ومتطلباته مع النظرة النسقية الشمولية، بل أيضا تأثيثه. وتوجد على هذا المستوى حاجة ملحة لتربية الناس على الرصد السريع للعلامات المناسبة، والتعامل الجيد مع المعلومات

والمعارف الجيدة ومصادرها، وبناء ثقافة عامة صلبة ومتوازنة، بهدف صناعة القرارات الجيدة، وطرح المشكلات الحقيقية وحلها بفعالية وكفاءة.

التربية العاطفية

هدف التربية العاطفية هو التحرر من مصيدة المشاعر وبناء نضج عاطفي.

هدف هذه التربية هو تطوير الذكاء العاطفي.

توجد حاجة ملحة لتربية الناس على التعرف على مشاعرهم، وعلى مشاعر الآخرين، والتعبير المناسب عنها، والتحكم فيها، والثقة بالذات، وتقدير الذات والآخر. إن التربية العاطفية تربينا على رجولة محاولة الفهم بدل فسولة السخرية أو التعاطف الغبي، وتربينا على الانضباط وإعداد الفعل بدل الانخراط الغبي في ردود الأفعال.

إن الذكاء العاطفي يمنحنا وعيا يذكرنا في كل موقف بألا "نشتر العبد إلا والعصا معه"؛ فالعاطفة المجنحة دون نضج عاطفي خبال يعطي النشوة المخدرة لكنه لا يعطي الفعالية والنجاعة.. ثم إن الذكاء العاطفي يمنحنا القدرة على تحقيق أهدافنا دون مواجهة.

إن كنت من سكان الأجمة يمنحك الذكاء العاطفي إحساسا بأنك محروم من القيم السامية لهذا الكون مثل المحبة والعطاء، وإن كنت من سكان المدينة الفاضلة يمنحك الذكاء العاطفي وعيا بخطورة السياقة بسرعة عالية دون تحكم.. إن الذكاء العاطفي يعطيك توازنا.

التربية العملية

هدف التربية العملية هو التحرر من مصيدة العادات وبناء نضج عملي.

هدف هذه التربية هو بناء الإرادة والهمة، أي بناء الشغف والمثابرة.

الإرادة ابتداء هي توتر الذات، ثم هي ترك العادة، وأخيرا هي وضوح الأهداف والغايات والايمان الراسخ بها.

أما الهمة فهي النهوض للطلب؛ طلب الأهداف والغايات الفردية والجماعية. الهمة هي المثابرة في سلوك يومي، ودعك من خطاب الأحلام وقانون الجذب. الهمة سلوك أي نَفَس طويل في رحلة طويلة وشاقة، أما "الجذب" فوعد بسلوك لا طريق معه. "سلوك" تتوتر الذات فيه بسرعة بمفعول استراتيجيات الوصفات الجاهزة والتحفيز السريع ثم تنطفئ بسرعة أيضا.

إن "تربية" استراتيجيات الوصفات الجاهزة والتحفيز السريع مثل الغربال، يتآكل يومياً، وفي وقت ما يتحوَّل الغربال إلى طارة تدحرجها العادة من جديد.

التربية على الجودة

التربية أولا وأساسا ودائما.

ثلاثة مجالات للفعل التربوي الهادف لتنمية الذات الفردية والجماعية تحرر من ثلاث مِصْيَدات في هذه الحياة هي عاداتنا ومشاعرنا ومعتقداتنا.

إن هذه المجالات التربوية الثلاثة هي مجالات لفعل تربوي واحد؛ لأن **الإنسان كل لا يتجزأ**. ولا يمكن فصل عنصر من هذا الكل والاشتغال على تطويره بمعزل عن العناصر الأخرى، إنها مجالات متداخلة ومتشابكة ومتفاعلة.

هذه إذن هي أركان أي بناء جديد "**للتربية على الجودة**"، يضمن نجاح مشاريع الجودة الشاملة. إنه من الضروري والحيوي أن تولي برامج تحسين الجودة، إن هي أرادت ضمان نجاحها وفعاليتها، عناية خاصة لتربية العاملين وللمناخ الأخلاقي العام للمنظمة، قدر عنايتها بتدريبهم وبالمناخ الثقافي العام للمنظمة.

إن التربية هي الفعل الوحيد من بين كل الأفعال الأخرى (تدريب، تأهيل، تحفيز...) الذي باستطاعته تحقيق التغيير الجذري في أخلاقية العاملين وذلك بمعالجة عميقة لبنياتهم النفسية والذهنية وعاداتهم المتأصلة التي تعوق بناء منظمة بمواصفات الجودة الشاملة .

نعم التربية أولا وأساسا ودائما: ذلك لأن تحويل المنظمة نحو الجودة يتطلب تحويل ثقافة المنظمة وتنظيمها، وتحويل ثقافة المنظمة وتنظيمها يتطلب بدوره تحويل الإنسان وتغيير نفسيته وسلوكه وحوافزه وعلاقاته مع الآخرين، متى كانت هذه النفسية والسلوك والحوافز والعلاقات تقاوم برامج تحسين الجودة أو تناقضها.



الشرط الثاني
ثقافة الجودة



ثقافة الجودة

ثقافة الجودة هي ما نتعلمه بشكل مشترك من أجل إرضاء العميل والتحسين المستمر للعمل.

أكد مؤسسو علم الجودة ديمينغ وكروسبي على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمنظمة أمرا حيويا لتحسينها .**فما هي ثقافة الجودة؟ وما خصائصها؟ وما المناخ الثقافي المشجع على تدبير الجودة؟ وما هي عوائق بناء ثقافة الجودة؟ وكيف ننشر هذه الثقافة؟**

لابد ابتداء من تعريف ثقافة المنظمة على اعتبار أن ثقافة الجودة ما هي في النهاية سوى ثقافة المنظمة عندما تستوفي مواصفات الجودة الشاملة .

ثقافة المنظمة هي مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل ولتصرفات أفراد المنظمة .

تأسيسها على هذا التعريف العام لثقافة المنظمة، يمكن القول بأن ثقافة الجودة هي مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات ذات الصلة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة

شؤونها الداخلية. بتعبير آخر: **ثقافة الجودة هي ما نتعلمه بشكل مشترك من أجل إرضاء العميل والتحسين المستمر للعمل.**

أبعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة ثلاثة أبعاد: فني وإداري وإنساني.

وللثقافة التنظيمية ثلاثة أبعاد، وهي :

- **بعد عام يتعلق بالعلاقات الإنسانية**: يتجسد هذا البعد في قواعد السلوك الإنساني بشكل عام، وقواعد السلوك الاجتماعي بشكل خاص.
- **بعد إداري مهني**: يشمل هذا البعد المبادئ والقيم المشتركة بين العاملين التي تضبط العمليات والإجراءات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقواعد السلوك التنظيمي.
- **بعد فني تخصصي**. يشمل هذا البعد المبادئ والقيم وقواعد السلوك الواجب الالتزام بها عند أداء مختلف المهام الفنية التخصصية.

وكلما علا موقع العامل في الهيكل التنظيمي قلت الحاجة إلى قيم الثقافة الفنية التخصصية وزادت الحاجة إلى قيم الثقافة الإدارية والإنسانية.

خصائص الثقافة التنظيمية

خصائص الشيء هي مجموع السمات المميزة له.

لثقافة المنظمات بشكل عام خصائص تميزها، أهمها :

- **ثقافة فرعية عن ثقافة المجتمع**، تتأثر بها بشكل كبير، خاصة عندما تكون إجراءات العمل وقواعد السلوك داخل المنظمة ضعيفة.
- **غير متجانسة من حيث المبدأ**، لعدم تجانس فئات أعضاء المنظمة، لذلك تحتاج المنظمات إلى مجهود كبير لبناء ثقافتها الخاصة بها والحفاظ عليها .
- **متعددة المصادر**، داخلية وخارجية، إنسانية واجتماعية وإدارية وفنية تخصصية.
- **تخضع لمبدأ التعليم والتعلم المستمر**، إذ لا يمكن بناء الثقافة التنظيمية لمرة واحدة وللأبد، وكلما كانت المنظمة متعلمة كانت ثقافتها التنظيمية قوية.
- **تنشأ عن عملية اتصالية**، فالثقافة تبنى من خلال عملية اتصالية تنتقل من خلالها الاتجاهات والأفكار والعواطف والقيم من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى.

- **متكيفة**. يعتبر التكيف من أهم خصائص التفاعل الثقافي والتغيير في ثقافة المنظمات وسلوك الأشخاص.
- **من مسؤولية الإدارة العليا**. إن بناء الثقافة التنظيمية يقع تحت مسؤولية القيادة.

هذه هي خصائص ثقافة المنظمات بشكل عام، أما خصائص ثقافة الجودة فتشترك في جزء منها مع الخصائص العامة للثقافة التنظيمية، وتزيد عليها بالمبادئ والقيم الخاصة بالجودة.

ثقافة الجودة

ثقافة الجودة هي رافعة لطرق الجودة ونتيجة في نفس الوقت لها.

لثقافة الجودة سمات وخصائص، أهمها:

- **التركيز على العميل**: تعتمد المؤسسات على عملائها لذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم والعمل الجاد على تجاوز توقعاتهم. والعميل هو أي شخص أو جهة تتلقى أو تتأثر بالمنتجات أو العمليات التي تؤديها المنظمة، ويوجد نوعان من العملاء:
  - **عملاء خارجيون**: وهم الذين يستهلكون خدمات ومنتجات المنظمة، بالإضافة إلى المجتمع باعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
  - **عملاء داخليون**: وهم أعضاء فريق العمل في المنظمة بالإضافة إلى أصحاب الحق.
- **القيادة**: القيادة مسؤولة عن تأسيس وترسيخ قيم المنظمة وثقافتها ووحدة الرؤية والاتجاه، وإنشاء والمحافظة على

المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

- **إشراك العاملين**: من أهم سمات الثقافة التنظيمية القوية إشراك العاملين وفسح مجال المبادرة لهم ومنحهم الصلاحيات وتمكينهم وتعزيز وتقوية قنوات الاتصال بينهم وبين القيادة لتصبح مهمة القياديين هي التوفيق والملائمة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية للعاملين.
- **منهج العمليات**: تتحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية. والعملية: هي مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة والتي تحول مدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة.
- **المنهج النسقي في الإدارة**: يسمح المنهج النسقي في الإدارة للقيادات بفهم أعمق لطريقة اشتغال المنظمة ولعلاقاتها وتفاعلاتها مع محيطها.
- **التحسين المستمر**: يكون التحسين المستمر للعمليات والأنشطة والمدخلات والمخرجات والأداء العام هدفا دائماً.
- **المنهج الواقعي في صنع القرار**: القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات، ويجب أن تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية،

بعيدا عن المزاجية والعفوية والعمل الارتجالي. وعملية التحسين المستمر يجب أن تبدأ بتحليل البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الناتجة عن عمليات التدقيق، والإجراءات، ومعايير الأداء، وشكاوي العملاء، ومؤشرات المنافسين...

- **علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين:** إن علاقة المصالح المشتركة مع الموردين تؤدي إلى زيادة مقدرة المنشأتين لخلق قيمة مضافة لكل منهما، فعمل أي مؤسسة يتطلب الاستفادة من تحديثات الموردين للمواد الخام والأجهزة والمعدات والخدمات بكافة أنواعها، وهذا يعني أن موردي أي منظمة أصبحوا جزءاً من نظام الجودة فيها .

عقبات بناء ثقافة الجودة

"فلا اقتحم العقبة، وما أدراك ما العقبة" الآية

إن بناء ثقافة للجودة يفترض ابتداء تشخيص العقبات التي تقف في طريق هذا البناء، والوعي بها، والعمل على اقتحامها. **فما هي العقبات الثقافية المانعة من تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنظمة؟**

العقبة الأولى هي عقلية المطالبة القاتلة لروح الواجب المهني والأخلاقي. عقلية الموظف الأجير الذي ينتظر نهاية الشهر وكل همه الترقية والتعويضات والزيادات والامتيازات. وقد ساهمت النقابات بتربيتها وتأطيرها وخطابها النقابي الفاقد لتوازنه بين خطاب المطالبة المهيمن وخطاب الواجب المحتشم في ترسيخ هذه العقلية حتى كأنها العقلية النمطية لصورة العامل.

العقبة الثانية هي الذهنية الرعوية: ففي مقابل عقلية المطالبة الفاعلة شكلا ومظهرا، الفاشلة تجربة وممارسة، تتبدى الذهنية الرعوية السلبية، ذهنية اللامبالاة، وذهنية الذي ينتظر أن بفعل به ولا يفعل، حالة عامة في أوساط الكثير من العاملين في منظماتنا. إن المبادرة هي أحد أهم سمات ثقافة الجودة، ولا يمكن بناء منظومة للجودة بعقلية انتظار التعليمات.

العقبة الثالثة هي الذهنية التقليدية المقلدة التي تجتر مضامين معرفية جامدة لا تعرف التطور، وطرقا في العمل محنطة أكل منها فيروس الروتين القاتل ما أبقاه فيروس انعدام الفعالية والكفاءة! إن إحدى أهم خصائص المنظمات الضعيفة هو ضعف الإبداع والابتكار.

مبادئ ثقافة الجودة

مبدأ الشيء أصله وسببه الأول.

أمام هذه العقبات الثقافية التي تقف في وجه برامج تحسين الجودة، يلح علينا بقوة سؤال مبادئ ثقافة الجودة، وسؤال كيفية نشر هذه المبادئ لبناء مناخ ثقافي مشجع للجودة. **فما هي مبادئ ثقافة الجودة؟ وكيف ننشر هذه المبادئ لبناء مناخ ثقافي مشجع على الجودة؟**

إن مبادئ ثقافة الجودة ثلاثة؛ هي الوضوح والإحسان والمسؤولية.

أولا: الوضوح

الوضوح في النوايا، وفي الأهداف، وفي كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم. وهذا يقتضي:

- كفاءة نظام الاتصال.
- منح الثقة.
- الاعتراف بالخوف ومقاومته.
- جعل الرؤساء مسؤولين.

ثانيا: الإحسان

أي الدقة والإتقان فيما يتم إنجازه من منتجات وخدمات سواء في مواصفاتها الذاتية، أو في العمليات التواصلية والإدارية المرتبطة بها. وهذا يقتضي بدوره :

- تقدير قدرات العاملين وإشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- أخذ بعين الاعتبار وجهة نظر كل فرد داخل المنظمة.
- اعتبار العمل مكان للتنمية الشخصية، وللتعلم والتدريب، ولاكتساب مهارات جديدة، ولتقاسم المسؤوليات.
- النظر إلى جودة الخدمات كهدف مركزي.
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
- شحذ خبرات العاملين وتدريبهم.
- التغذية الراجعة.

ثالثا: المسؤولية

إن القاعدة الأساسية لعمل مسؤول هي "**قسمة التضحيات وقسمة المنافع**" لا أن يضحي البعض وينتفع البعض الآخر. ومنطق القسمة المزدوجة للتضحيات والمنافع يفترض :

- جعل الرؤساء مسؤولين.
- أن يرى الجميع في الجودة مسؤوليته.
- أن يقتنع الجميع بأهمية العمل في فريق، وتطبيق هذه المقاربة.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام المنظمة كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

بناء الثقة

أزمة الثقة مظهر أساسي لأزمة ثقافة منظماتنا.

هذه إذن هي مبادئ ثقافة الجودة، **فكيف ننشر هذه المبادئ لبناء مناخ ثقافي مشجع على الجودة؟**

إن الطريقة الأكثر فعالية لتحسين الجودة هي العمل الحقيقي في فريق. ومن أجل الوصول إلى عمل الفريق الحقيقي يحتاج الأمر إلى مناخ ثقة. ولخلق هذا المناخ يجب القضاء على الخوف لأنه يولد اللامبالاة .

لا توجد ثقة متبادلة بين مختلف الفاعلين في منظماتنا، بسبب السلوك غير الملتزم وعدم تنظيم الحقوق. وكل ذلك يحد من الإبداع والتطوير. ففي حين أن الإدارة غير المؤهلة في القطاع العام تسلب المبدعين إبداعهم أو تقف حائلا دون ذلك، يقوم القطاع الخاص بسلب الجزء الأكبر من عائد التطوير الذي يقوم به العاملون المتميزون .

ولبناء الثقة استراتيجية يجب إتباعها؛ وهي :

الاعتراف بالخوف والقضاء عليه؛ فمن علامات وجود الخوف السلبية والإشاعات. ولذلك يجب التعامل مع هذه المظاهر متى وجدت على أنها تعكس مخاوف حقيقية أو مدركة تجاه الإدارة وبالتالي العمل على القضاء على أسبابها.

منح الثقة؛ وذلك بالكف عن اتخاذ القرارات بشكل سري، واعتماد المشاركة، والالتزام بالوعود، والتوقف عن أي ممارسة سلطوية وعقابية.

تحميل المسؤولية؛ إن الناس يسكنهم الخوف والرعب عندما نطالبهم بجودة عالية دون أن نمنحهم الموارد والسلطات الضرورية للتغيير.

الرفع من مستوى العاملين؛ يكتسي التدريب أهمية خاصة في برامج الجودة. ولأجل ذلك من الضروري القيام بدورات تدريبية لمساعدة العاملين على تطوير مؤهلاتهم. المكافآت يجب أن توازي تطور الجودة، والإبداع ينبغي أن يشجع.

تشجيع حس الانتماء والولاء للمنظمة؛ وينبغي أيضا أن يشجع حس الانتماء للمنظمة، وخلق بيئة مشجعة تسمح للعاملين بالتعبير عن أخطائهم وركوب المغامرات والإبداع.



الشرط الثالث

تنظيم الجودة



تنظيم الجودة

يمثل التنظيم عنصرا أساسيا في منظومة الجودة؛ فهو مفتاحها السري.

لا بناء للجودة بدون تنظيم الجودة. وهذا هو الشرط الثالث للجودة. **فما هي مواصفات هذا التنظيم؟ وما هياكله؟ وما روحه؟ وما العقبات التنظيمية التي ترتهن المنظمة في اللاجودة؟**

إن المواصفات البنيوية لأي تنظيم لا اعتبار لها ولا قيمة في ذاتها، بل تكتسب قيمتها من وظيفتها؛ أي من جهة الفعالية والكفاءة والإنتاجية. ولذلك فإن الحديث عن المواصفات البنائية لتنظيم الجودة من قبيل اللامركزية وعمل الفريق لا فائدة ترجى منه، رغم أهمية هذه المواصفات، من دون الحديث عن المواصفات المفترضة للجودة من ناحية وظيفة البنيات التنظيمية. ومن هذا المنطلق يجب أن نركز كلامنا على هذا الجانب الوظيفي، ونتحدث عن نوعين من المواصفات الوظيفية لتنظيم الجودة:

- المواصفات الإدارية.
- المواصفات الاقتصادية الاجتماعية.

المواصفات الإدارية لتنظيم الجودة

تحتاج الجودة إلى بيئة إدارية محفزة للعمل.

لتنظيم الجودة مواصفات إدارية هي:

- إرضاء أكبر لحاجات العملاء ورغباتهم المتطورة.
- الاستغلال الأمثل للموارد وعلى أكمل وجه.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات كما ونوعا.
- ملائمة العرض للطلب، ورفع وتيرة التسويق.
- التقليل من الخصومات الداخلية والخارجية.
- تحسين بيئة العمل.
- زيادة الأمان في العمل.
- زيادة فرص الحصول على زبائن جدد وأسواق جديدة.
- التنافسية القوية.

المواصفات الاقتصادية الاجتماعية لتنظيم الجودة

تحتاج الجودة إلى بيئة اقتصادية واجتماعية محفزة للعمل.

لتنظيم الجودة مواصفات اقتصادية اجتماعية هي:

- **انخفاض الكلفة:** لأن الكلفة المرتفعة بالمقارنة مع المردودية تؤشر على اللاجودة، خاصة مع وجود منافسة فعلية.
- **فاعلية أنظمة التحفيز وقوتها:** لأن من مقومات الجودة الشاملة وجود نظام فعال للتحفيز.
- **ضعف الفروق في الرواتب:** لأن فرق الرواتب الكبير يفقد المنظمة أطرها الإدارية والتربوية التي تفضل الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو إلى خارج البلد.
- **ربط الرواتب بالأداء:** أي بالفعالية والكفاءة والإنتاجية والشهادات المتخصصة والتطوير الذاتي والتحسين المستمر والإنتاج العلمي والتطوير التكنولوجي.

- **كفاية الرواتب لحياة شريفة وكريمة**؛ فهموم العيش، كحاجة أولية، لا تترك مجالا للتفكير أو الانخراط في مستويات أبعد من الهم المادي؛ كما يؤكد على ذلك تصور ماسلو لتراتبية الحاجات الإنسانية.
- **حركة نقابية مسؤولة**؛ إن حركة المطالبة بالحقوق داخل المنظمات تقتل العمل المسؤول وبالتالي ثقافة الجودة إذا لم يكن لها توازن في الخطاب والفعل بين الحقوق والواجبات.

التجديد واللامركزية

تحتاج الجودة إلى تنظيم لامركزي وتجديد مستمر للهياكل.

يتكون جسم تنظيم الجودة من مجموع مؤسساته وقياداته. من حيث المبدأ لا توجد أشكال تنظيمية للجودة، لأن الجودة تتأثر بالروح لا بالشكل. لكن هذا لا ينبغي أن يخفي عنا أن الجودة تتأثر، وبشكل نوعي، بمواصفات هذه الأشكال التنظيمية. لقد تحدثنا في فقرة سابقة عن المواصفات الوظيفية لتنظيم الجودة، ونتحدث هنا عن المواصفات البنيوية الهيكلية لتنظيم الجودة .

إن أهم سمات جودة التنظيم هي:

- **التجديد المستمر للهياكل** في مدى زمني متوسط للقضاء على الروتين القاتل للجودة؛
- **اللامركزية**، لأن من مقتضيات الجودة الشاملة قلب الهيكل التنظيمي وذلك بمنح أوسع الصلاحيات للمنظمة والإدارة المحلية في إطار اللامركزية واللاتركيز، والاكتفاء بدور توجيهي عام على المستوى المركزي .

قيادات تنظيم الجودة

معايير اختيار القادة هي: الأقدمية والفعالية والمصداقية.

أما فيما يتعلق بالقيادات فمن الضروري والحيوي مراعاة معايير دقيقة وفعالة في اختيارها، والمعايير الثلاثة التالية مجتمعة تضمن قيادات نوعية تتيح إمكانية ضمان الجودة :

- **معيار الأقدمية**. من حيث المبدأ يفترض في الأقدمية أن تعكس تراكما نوعيا على مستوى الخبرة والتجربة والمعرفة، واستقرارا ونضجا على المستوى النفسي الاجتماعي؛ ولذلك يجب اعتمادها معيارا لاختيار القيادات.
- **معيار الفعالية**. إن ترقية العاملين إلى مستويات أعلى من المسؤولية بناء على فعاليتهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم هو نوع من التحفيز لهم ولغيرهم، وهذا ينسجم مع مطلب وجود نظام فعال للتحفيز الذي هو أحد مقومات الجودة الشاملة.
- **معيار المصداقية**. إن مزايا الأقدمية والفعالية تنقلب إلى عوامل سلبية تهدد تنظيم الجودة في غياب مصداقية أخلاقية تجعل القيادة مقبولة لدى الجميع لمصداقيتها أولا، قبل ومع أقدميتها وفعاليتها.

روح تنظيم الجودة

بدون العناية بالعلاقات يصبح التنظيم جسما بلا روح.

إذا كان جسم كل تنظيم يتكون من مجموع مؤسساته وقياداته، فإن روحه تتحدد بحجم ونوعيته العلاقات التي تربط بين مؤسساته وأفراده من جهة، وبينه وبين محيطه الخارجي من جهة ثانية. **فما هي العلاقات التنظيمية التي تؤمن الجودة والإدارة الشاملة لها؟**

يلاحظ أن المنظمات غير الربحية تهتم بالعلاقات الداخلية للتنظيم أكثر من اهتمامها بالعلاقات الخارجية، في حين أن المنظمات الربحية تهتم بالعلاقات الخارجية للتنظيم أكثر من اهتمامها بالعلاقات الداخلية. إن هذه الملاحظة يجب أن تدفعنا إلى التأكيد على ضرورة التوازن بين مطلب تطوير العلاقات الداخلية ومطلب تطوير العلاقات الخارجية للتنظيم.

أولا: العلاقات الداخلية للتنظيم.

ثانيا: العلاقات الخارجية للتنظيم.

العلاقات الداخلية لتنظيم الجودة

المظهر الأول للذكاء التنظيمي هو العناية الفائقة بالعلاقات الداخلية في المنظمة.

تربط بين مؤسسات التنظيم وأفراده ثلاثة أنواع من العلاقات:

- العلاقة الإنسانية.
- العلاقة الفكرية.
- العلاقة العملية/ القانونية.

فما هي ضوابط كل نوع من هذه العلاقات؟

- **على مستوى العلاقة الإنسانية** احترام العاملين وتقديرهم.
- **على مستوى العلاقة الفكرية** المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **على مستوى العلاقة العملية/القانونية** تنفيذ القرارات، والانضباط للقيادة وللقوانين التي ينبغي أن تكون فوق الجميع.

العلاقات الخارجية لتنظيم الجودة

المظهر الثاني للذكاء التنظيمي هو العناية الفائقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة.

ثلاثة أنواع من العلاقات ينبغي أن تربط على هذا المستوى أيضا المنظمة بمحيطها الخارجي :

- **الاستقلالية**: فالتبعية ترتهن القرارات والمبادرات.
- **الانفتاح**؛ فالتواصل هو رئة المنظمة التي تتنفس بها ومن خلالها، وبدون تواصل تتوقف المنظمة عن النمو، بل تموت.
- **التحالفات والشراكات**، خاصة في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية والمنافسة الشرسة وصراع المصالح.

تنظيم اللاجودة

إذا كنت تعتقد أن الجودة مكلفة، فجرب تكلفة اللاجودة.

تضعنا السمات التنظيمية التالية أمام **تنظيم اللاجودة** لأنها تتعارض مع متطلبات ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة، لاعتماد هذه النظم على المشاركة الجماعية، والتخطيط بعيد المدى، والصدق في المعاملة لكسب ولاء العميل:

- أزمة الثقة والمناخ التنظيمي المشحون بالحساسيات.
- مجموعات المصالح الضيقة.
- القيادات المستبدة.
- غياب المحاسبة.
- اللامبالاة.
- ضعف أو انعدام الفعالية.
- غياب النزاهة.
- غياب التدريب أو ضعفه.
- سلوك الشخصيات المخربة والمضطربة.

- الانغلاق على المحيط.
- ضعف أو غياب الشراكات والتحالفات.
- الطابع الشخصي للمنظمة.
- ضعف أو انعدام العمل المؤسسي.
- عقلية الربح السريع.
- عدم الصدق في المعاملة لكسب ولاء العميل.
- غياب روح المنافسة.
- غياب روح التعاون.

خاتمة

لا جودة بدون إنسان الجودة وثقافتها وتنظيمها.

ينطلق هذا الكتاب من التساؤل عن السبب الذي يجعل الكثير من جهود المنظمات في بناء أنظمة الجودة تفشل، ويحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال نموذج ثلاثي يركز على تربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن عوامل فشل أنظمة الجودة كثيرة، والمقاربة الإدارية التقنية للجودة التي تنشغل بالمتطلبات القيادية والإدارية والعمليات والإجراءات والمعايير والطرق والأدوات غير كافية، وتحتاج المنظمات إلى مقاربة تربوية ثقافية تنظيمية تعطي الأولوية لتربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن نظام الجودة يحتاج إلى فاعل هو **إنسان الجودة**، وإلى بيئة داعمة هي **ثقافة الجودة**، وإلى أدوات تنظيمية تمنح الفعالية والكفاءة في الفعل هي **تنظيم الجودة**. وهكذا تنجح خطط الجودة عندما تجتمع هذه الشروط التأسيسية الثلاثة:

- **شرط في مواصفات الفاعل: إنسان الجودة.**
- **شرط في البيئة الثقافية: ثقافة الجودة.**
- **شرط في الوسيلة التنظيمية: تنظيم الجودة.**

لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.

مراجع

باللغة العربية

1. لوري ديبريت براون وآخرون، **ضمان جودة الرعاية الصحية في الدول النامية**، مؤسسة الأبحاث الجامعية، مشروع ضمان الجودة، الولايات المتحدة الأمريكية، بيتيسدا م.ن بدون تاريخ.
2. لاين ميلر فرانكو وآخرون، **تحقيق الجودة عبر حل المشكلة وتحسين العملية**، ترجمة أسامة سماوي، سلسلة تحسين منهجية ضمان الجودة /مؤسسة الأبحاث الجامعية، مركز الدراسات الإنسانية، مشروع ضمان الجودة الولايات المتحدة الأمريكية، بدون تاريخ.
3. سعيد محمد الشيمي، **قضايا إدارية: الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. يوليوز 2000. نسخة الكترونية على الموقع: www. parcegypt.org
4. أدكار شاين، **تنظيم الثقافة والقيادة**، 1985.

باللغة الفرنسية

1. Barnabé، C. 1995، Une Introduction à la Qualité totale en éducation، Cop-Rouge، Press Inter universitaires.
2. Cruchant، L، la Qualité، P.U.F، 1995.
3. Kelada، J، 1992، « la Qualité totale »،
4. Programme national d'assurance qualité (PNAQ)، Royaume du Maroc، Ministère de la santé، Direction des hôpitaux et des soins ambulatoires، unité de Gestion de la qualité، Septembre 2000. financé par L'USAID en collaboration avec John Snow Inc (JST). Conception et impression. Division de l'IEC، service de Production.
5. Royaume du Maroc، Ministère de La Santé Publique، Manuel de base pour la gestion intégrale de la qualité.
6. PNAQ، Programme National d'assurance Qualité.
7. Elisa Knebel، avec le concours de Bruno Bouchet، Coroline Qoujda، Ed Kelley et Hany Abdellah، La qualité en action au Maroc. PNAQ، avec le soutien financier de l'USAID، sous le contrat n° HRN-1 -00-98-0032.

باللغة الإنجليزية

1. Deming، W، E، 1993، the new economic for Inustry، governement، education.cowbridge (MA). Massachusetts Intitude of technology، center for advanced Enginering study.
2. Lezotte، L.W، 1992، Total Quality effectives schools. Okemos (MI)، effective school products، Inc.
3. Martin L.L، 1993، Total Quality Management in Human service، Newbury Park (CA)، Sage Publications Inc.

الفهرس

هذا الكتاب

ينطلق هذا الكتاب من التساؤل عن السبب الذي يجعل الكثير من جهود المنظمات في بناء أنظمة الجودة تفشل، ويحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال نموذج ثلاثي يركز على تربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن عوامل فشل أنظمة الجودة كثيرة، والمقاربة الإدارية التقنية للجودة التي تنشغل بالمتطلبات القيادية والإدارية والعمليات والإجراءات والمعايير والطرق والأدوات غير كافية، وتحتاج المنظمات إلى مقاربة تربوية ثقافية تنظيمية تعطي الأولوية لتربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن نظام الجودة يحتاج إلى فاعل هو **إنسان الجودة**، وإلى بيئة داعمة هي **ثقافة الجودة**، وإلى أدوات تنظيمية تمنح الفعالية والكفاءة في الفعل هي **تنظيم الجودة**. وهكذا تنجح خطط الجودة عندما تجتمع هذه الشروط التأسيسية الثلاثة:

- **شرط في مواصفات الفاعل: إنسان الجودة.**
- **شرط في البيئة الثقافية: ثقافة الجودة.**
- **شرط في الوسيلة التنظيمية: تنظيم الجودة.**

لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.